Horizon 2000 - 2001 - 2002

Pour une vision intégrée de la CSST

Les nouvelles orientations et les cibles incontournables pour l'an 2000

CSST

Les nouvelles orientations et les cibles incontournables pour l'an 2000

Table des matières

L'exercice de planification stratégique 3

Les nouvelles orientations pour 2000, 2001 et 2002 5

1. *Se laisser davantage influencer par nos clients* 5
2. *Développer de nouvelles approches auprès des PME* 6
3. *S'adapter aux nouvelles réalités du travail* 7
4. *Apprendre à mieux travailler en partenariat* 8
5. *Devenir un assureur public plus performant* 9
6. *Mieux gérer nos projets de développement* 10

La prise en charge des *cibles incontournables* de l'an 2000 11

Vers un engagement public de la Commission en 2002 12

Rédaction
Direction générale de la planification

Production
Direction des communications

Impression
Commision de la santé et de la sécurité du travail
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2000
ISBN 2-550-35648-9

La forme masculine utilisée dans ce texte désigne,
lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

101-05986/

L'équipe de direction de la Commission s'est engagée, au cours de la dernière année, dans un exercice de planification stratégique intitulé : Pour une vision intégrée de la CSST, Horizon 2000-2001-2002. La démarche entreprise comportait trois volets :

Volet 1 : *Retour sur notre raison d'être*, soit la réaffirmation des principes et des éléments de mission qui sont à la base du fonctionnement de la Commission et qui constituent la pierre d'assise de sa vision.

Volet 2 : *Une transformation à compléter*, qui précise les idées issues du réalignement et que la Commission souhaite enraciner dans ses pratiques pour les années à venir.

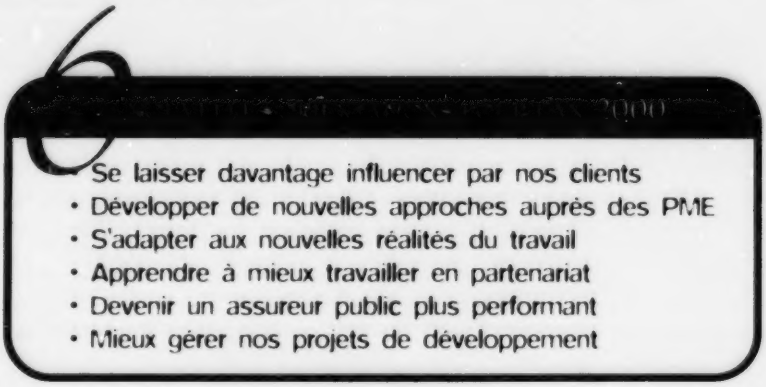
Volet 3 : *Des solutions nouvelles pour 2000, 2001 et 2002*, volet qui s'est concrétisé par la mise sur pied en 1999 de six chantiers d'innovation organisés autour d'autant de groupes de travail intervice-présidences. Ces groupes se sont penchés sur l'identification des enjeux majeurs des années 2000, 2001 et 2002, avec la perspective de mieux servir les clientèles dans un marché du travail en constante évolution. Les résultats des travaux du volet 3 ont été présentés les 9 et 10 novembre 1999 lors d'un colloque du comité de direction élargi. Des membres de chacun des groupes de travail ont alors fait état de leurs études et réalisations et ont proposé des orientations et des cibles de travail devant guider l'organisation pour les prochaines années. *Six nouvelles orientations* ont émané de ces travaux et serviront à baliser les efforts d'adaptation de la Commission au cours des trois années à venir.

6 CHANTIERS ET LEURS RESPONSABLES - automne 1999

Chantier 1 - *Savoir écouter nos clients pour se laisser influencer*	Trefflé Lacombe, *président du conseil d'administration et chef de la direction*
Chantier 2 - *Garantir l'équilibre entre les droits et obligations des travailleurs et des employeurs*	Gérard Bibeau, *vice-président aux opérations*
Chantier 3 - *Collaborer pour identifier les risques et prévenir les lésions professionnelles*	Roland Longchamps, *vice-président aux finances*
Chantier 4 - *Adapter nos services à l'évolution du monde du travail*	Alain Albert, *vice-président à la programmation et à l'expertise-conseil*
Chantier 5 - *Travailler efficacement en partenariat*	Juliette Bailly, *vice-présidente aux relations avec les clientèles et les partenaires*
Chantier 6 - *Améliorer nos pratiques de gestion et accroître la mobilisation du personnel*	Jacques Henry, *vice-président à l'administration*

Ce document fait ressortir les éléments essentiels des travaux ayant permis d'identifier les six nouvelles orientations qui nous guideront en 2000, 2001 et 2002.

Ces orientations sont les suivantes :



Pour chacune des années du plan stratégique, des cibles ont été proposées afin d'assurer une mise en œuvre progressive de l'ensemble des orientations. Pour bien marquer l'intention du comité de direction de concrétiser la mise en œuvre des travaux reliés aux orientations, les cibles retenues pour l'année 2000 seront appelées Les incontournables 2000. Ces cibles sont présentées ici en association avec l'orientation qui les soutient.

Se laisser davantage influencer par nos clients

Au début des années 1990, la Commission effectue un important virage clientèle en réaction au mécontentement ouvertement exprimé par les travailleurs et les employeurs. Quelques années plus tard, les sondages faits auprès des travailleurs indemnisés donnent un taux de satisfaction de 87 % envers les services de la Commission.

Cette stratégie de service à nos clients s'étant avérée gagnante, la Commission décide de faire de l'écoute des clientèles une fonction permanente et structurée au sein de l'organisation. Pour y parvenir, elle concentrera ses efforts sur une meilleure connaissance des attentes de nos clients et sur la mesure de leur satisfaction.

Au cours des dernières années, l'utilisation de techniques comme les sondages, les groupes de discussion ou les rencontres plus ou moins formelles a permis d'avoir une bonne idée de l'appréciation des travailleurs et des employeurs en ce qui concerne les différentes facettes des services offerts. Cependant, beaucoup d'information utile se perd, soit parce qu'elle n'est pas compilée ou qu'elle n'est pas utilisée dans une optique d'amélioration continue des services.

Cette information circule par différents canaux. Elle peut être reçue par les intervenants de première ligne ou par l'intermédiaire d'associations, de représentants syndicaux, de mandataires, etc. Elle passe aussi par la filière hiérarchique et celle des médias ou est consignée dans les plaintes et les contestations. Ainsi, les clients nous signalent constamment ce qui est important pour eux et ce qu'ils attendent de nous. Il nous appartient donc de savoir tirer profit de cette information en prenant un recul à cet égard.

Afin de se mettre encore plus à l'écoute de ses clientèles, la haute direction de la Commission formule l'orientation suivante : *se laisser davantage influencer par nos clients.* Elle veut ainsi signifier à toute l'organisation l'importance qu'elle accorde aux attentes et appréciations des clientèles et la nécessité d'améliorer la prestation de ses services en conformité avec les besoins exprimés par nos clients.

Pour l'an 2000, trois cibles *incontournables* ont été retenues.

CIBLES INCONTOURNABLES POUR L'AN 2000

- Transformer les plaintes en pistes d'amélioration
- Consigner les « bons coups »
- Explorer de nouveaux outils pour mieux connaître les attentes de nos clients

Développer de nouvelles approches auprès des PME

Les façons de faire des dernières années ont considérablement rapproché la Commission de ses partenaires et des milieux de travail. Ce rapprochement a grandement sensibilisé les intervenants à la catégorie d'entreprises que sont les PME. Les consultations de l'automne, effectuées par le biais des groupes de travail, ont permis de conclure que les façons de faire actuelles de la Commission ne sont pas assez adaptées à la réalité des PME et qu'il importe de développer de nouvelles approches.

D'une part, les PME ne peuvent identifier les risques qui ont une incidence sur leur facture, ce qui les empêche de gérer la santé et la sécurité du travail de façon à réduire leurs coûts. Cette problématique est compliquée du fait qu'elles n'ont pas dans leurs rangs de personnes responsables de ce dossier.

D'autre part, les efforts en prévention dans les PME sont limités parce que la Commission n'a pas organisé de façon systématique sa connaissance des principaux risques dans les différents groupes d'entreprises et parce qu'il est impossible pour les inspecteurs de soutenir un aussi grand nombre d'employeurs. L'approche du maintien du lien d'emploi pose également un problème dans les entreprises dont le nombre de travailleurs est faible car il existe peu d'alternatives pour procéder à la réinsertion professionnelle.

Le fait est que pour les PME, la réalité peut être bien différente. Certaines font partie de mutuelles de prévention et peuvent constater les effets de leurs actions sur la cotisation. D'autres adhèrent à des regroupements d'employeurs qui pourraient les inciter et même les aider à gérer la santé et la sécurité du travail. Une dernière catégorie n'a, quant à elle, accès à aucun de ces services.

Pour mieux protéger les travailleurs, soutenir la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail par le milieu et établir une prime d'assurance qui soit la plus équitable possible, la Commission doit améliorer sa connaissance des risques présents dans les PME. Il devient tout aussi primordial d'identifier les moyens de prévention qui ont fait leurs preuves dans ces milieux et de repérer les meilleures pratiques de réinsertion professionnelle.

La haute direction a donc choisi, au cours des prochaines années, de *développer de nouvelles approches auprès des PME.*

Pour concrétiser cette orientation, trois cibles *incontournables* pour l'an 2000 ont été retenues.

CIBLES INCONTOURNABLES POUR L'AN 2000

- Cerner la problématique et les enjeux propres aux PME
- Repérer les meilleures approches dans le domaine
- Conjuguer les efforts en financement, en prévention et en réparation pour favoriser la prise en charge par l'entreprise de la prévention et de la réinsertion professionnelle

S'adapter aux nouvelles réalités du travail

Le marché du travail connaît présentement des changements profonds. De nouvelles structures d'emploi et d'organisation du travail commencent à s'installer, modifiant ainsi les réalités du travail et les problématiques reliées à la santé et à la sécurité des travailleurs.

L'augmentation du nombre de travailleurs autonomes et à temps partiel, le développement du télétravail de même que de la location de personnel, la féminisation de la population active et le vieillissement de la main-d'œuvre, les préretraites massives, le taux de roulement élevé en emploi, l'accroissement du secteur tertiaire ou l'augmentation du nombre de familles à double revenu ayant un horaire autre que le « 9 à 5 » sont autant de phénomènes qui caractérisent désormais ce marché. Afin d'offrir des services adaptés, la Commission doit étudier et suivre l'évolution de ces transformations.

Parallèlement aux modifications du marché du travail, de nouvelles lésions qui préoccupent les intervenants de la Commission font leur apparition. Il s'agit de lésions physiques en apparence simples qui, sans que rien ne le laisse supposer à l'origine, se compliquent d'une dimension psychologique. Parce qu'elles sont difficiles à prévoir et à cerner, elles compliquent la recherche de solutions face aux travailleurs qui présentent de telles caractéristiques. Ce type de lésions physiques à composantes psychologiques se retrouve actuellement dans de nombreux dossiers. Il importe de les étudier et de les analyser de plus près.

La Commission devra être prête à servir ses clientèles dans le contexte qui sera le leur. C'est pourquoi elle a choisi de *s'adapter aux nouvelles réalités du travail.*

Pour l'an 2000, elle s'est donnée une cible *incontournable*.

1

CIBLE INCONTOURNABLE POUR L'AN 2000

Documenter et développer des approches adaptées pour :

- les clients occupant des emplois atypiques (autonomes, temps partiel, télétravail, etc.)
- les clients aux prises avec des lésions physiques à composantes psychologiques

Apprendre à mieux travailler en partenariat

Les résultats d'une étude et d'un groupe de discussion sur l'évaluation de la qualité du partenariat à la Commission ont permis de conclure que le recours à cette forme de collaboration avait nettement progressé dans l'organisation. Il est par ailleurs ressorti qu'il n'existe pas de consensus sur la définition ou la compréhension de la notion de partenariat, pas plus que cette culture n'est complètement installée dans l'ensemble de la Commission.

Constatant cette divergence au sujet de la notion de partenariat, une définition commune a été élaborée :

> « *Une association entre des organisations qui coopèrent pour atteindre des objectifs communs, dans le respect des rôles de chacune, en misant sur des résultats concrets dans l'amélioration des services à la clientèle. Ce mode de collaboration doit tenir compte du contexte de paritarisme dans lequel évolue la Commission.* »

L'étude relève également qu'en matière d'évaluation du partenariat, les pratiques sont variables : bien que certains projets intègrent dès le départ un cadre d'évaluation, plusieurs autres n'en contiennent peu ou pas.

Facteurs de succès du partenariat tels que recensés par l'étude :

Organisationnels	Humains
• Engagement de la haute direction	• Vision commune tant à l'interne que chez les partenaires
• Complémentarité des services	• Attitudes
• Avantages mutuels	• Engagement de l'ensemble des personnes concernées par l'entente
• Cadre de travail	• Communication continue avec les partenaires
• Stabilité des ressources	
• Entente de collaboration écrite	

Parce qu'elle ne saurait relever à elle seule les nombreux défis qui sont associés à la gestion de la santé et de la sécurité du travail, il est indéniable que la Commission a grandement besoin de la contribution de ses partenaires. Pour faire progresser la santé et la sécurité du travail au Québec, la Commission devra intensifier ses efforts pour augmenter à la fois l'utilisation et l'efficacité de ce mode de collaboration.

La Commission a donc retenu comme orientation pour les trois prochaines années d'*apprendre à mieux travailler en partenariat.*

Pour l'an 2000, trois étapes *incontournables* sont à franchir.

CIBLES INCONTOURNABLES POUR L'AN 2000

- Consolider le partenariat actuel et en développer de nouveaux
- Faire progresser la culture du partenariat à l'interne
- Mesurer et diffuser les résultats des projets réalisés en partenariat

Devenir un assureur public plus performant

Bien que publique, la Commission n'en demeure pas moins une compagnie d'assurance qui évolue dans le même environnement que les autres assureurs : un environnement où le changement est désormais la donnée la plus stable. Les fournisseurs de services n'ont d'autre choix que de s'adapter rapidement.

Pour devenir plus performante, la Commission doit aussi être vigilante par rapport à l'évolution des pratiques de gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les entreprises. La Commission doit s'assurer que ses pratiques en entreprise sont adéquates, c'est-à-dire qu'elles respectent les objectifs fondamentaux des mesures prévues au contrat d'assurance. À ce titre, la Commission désire relever les pratiques exemplaires et faire le point sur celles qui peuvent sembler non conformes aux principes établis quant au maintien du lien d'emploi et au retour au travail. Il en est de même des pratiques qui vont à l'encontre de la façon dont la prime d'assurance doit réagir à l'historique de l'entreprise en matière de lésions professionnelles. En évitant, ou en transférant, une portion de leur facture, certains clients génèrent une situation inéquitable.

La Commission doit, pour ce faire, moderniser ses façons de faire et les outils informatiques qui les soutiennent afin de simplifier et de faciliter l'accès aux services pour assurer une intervention rapide. Les efforts consacrés au traitement des cas simples seront moins exigeants, ce qui permettra de se concentrer sur les cas complexes. Les intervenants seront ainsi mieux outillés pour détecter et gérer ces cas complexes. En ces matières, des modèles existent et nous devons savoir en tirer profit.

La Commission s'est donnée comme orientation de *devenir un assureur public plus performant*. Elle entend s'engager fermement dans les travaux qui seront nécessaires pour y arriver.

Pour l'an 2000, trois cibles *incontournables* ont été fixées.

CIBLES INCONTOURNABLES POUR L'AN 2000

- Repérer les meilleures pratiques dans le domaine
- Mieux connaître les pratiques de gestion en santé et sécurité du travail dans les entreprises
- S'approprier la démarche de modernisation appelée « vision-cible de la réparation » et commencer les travaux d'analyse

Mieux gérer nos projets de développement

En tant qu'entreprise de grande taille, la Commission présente une dynamique de fonctionnement complexe. Depuis le réalignement, qui visait la stabilité financière et la satisfaction de la clientèle, la Commission s'est donnée de nouvelles pratiques de gestion afin d'atteindre ses objectifs. Qu'il suffise de penser à l'harmonisation du cycle de planification budgétaire avec celui de la tarification, à la mise en place d'une programmation budgétaire triennale, à l'implantation d'un cadre de gestion financière des projets en technologie de l'information ou à l'élaboration d'une approche de communication interne. Il faut y voir autant de moyens d'améliorer la gestion des bénéfices dans les investissements de développement et de croissance de la Commission.

La gestion interprojets et la gestion du changement sont au nombre des nouvelles pratiques de gestion à bonifier. À l'heure actuelle, du fait de la taille et du volume des activités de la Commission, beaucoup de projets sont menés parallèlement et leur réalisation ne fait pas toujours l'objet d'une coordination appropriée. Les échéanciers sont serrés et laissent peu de marge de manœuvre pour la réalisation des diverses activités que nécessite l'implantation de ces projets. Somme toute, la gestion du changement, particulièrement lors des déploiements en milieu opérationnel, aurait avantage à être améliorée. Tous ces éléments créent une pression sur le personnel, sans parler de la confusion possible dans les interventions.

Dans ce contexte, il devient primordial d'établir des bases de collaboration en favorisant le partage de connaissances, d'expertise et d'expérience. La gestion des projets et celle du changement étant intrinsèquement liées, il faut considérer à la fois les aspects rationnels que sous-tend la mise en place des opérations (orientations, structure et organisation du travail) et les aspects relatifs à la dynamique en créant les conditions favorables à la mobilisation des personnes.

Conséquemment, la haute direction s'est donnée comme orientation de *mieux gérer les projets de développement*.

Pour l'an 2000, trois cibles *incontournables* ont été fixées.

CIBLES INCONTOURNABLES POUR L'AN 2000

Se donner de nouveaux mécanismes de gestion par projet

- Recueillir les besoins des gestionnaires en matière d'accompagnement de leur personnel dans le changement
- Reconnaître au quotidien la contribution des employés

Afin d'assurer une prise en charge rapide et efficace des cibles jugées incontournables pour l'année 2000, le comité de direction de la Commission, à la suite des travaux du comité de direction élargi des 9 et 10 novembre dernier, a adopté les mesures suivantes dès décembre 1999 :

- poursuite du groupe de travail sur l'écoute de nos clients (antérieurement le chantier 1) avec mandat de soutenir les activités reliées à l'orientation « *Se laisser davantage influencer par nos clients* ». Ce groupe de travail relèvera du président du conseil d'administration et chef de la direction;

- mise en place d'un groupe de travail sous la responsabilité du président et chef des opérations pour assurer la mise en œuvre de l'orientation « *Développer de nouvelles approches auprès des PME* »;

- poursuite du groupe de travail sur le partenariat (antérieurement le chantier 5) avec mandat de soutenir les activités reliées à l'orientation « *Apprendre à mieux travailler en partenariat* ». Ce groupe de travail relèvera de la Vice-présidence aux relations avec les clientèles et les partenaires;

- prise en charge, dans le plan opérationnel 2000, par la Vice-présidence aux opérations, des cibles ***incontournables*** suivantes :
  - mieux connaître les pratiques de gestion en santé et en sécurité du travail dans les entreprises;
  - en association avec la Vice-présidence à la programmation et à l'expertise-conseil, s'approprier la démarche de modernisation appelée « vision-cible de la réparation »;

- prise en charge, dans le plan opérationnel 2000, par la Vice-présidence à la programmation et à l'expertise-conseil, de l'ensemble des cibles ***incontournables*** reliées à l'orientation « *S'adapter aux nouvelles réalités du travail* » et, conjointement avec la Vice-présidence aux opérations, de celles reliées à l'orientation « Devenir un assureur public plus performant »;

- prise en charge, dans le plan opérationnel 2000, par la Vice-présidence aux finances, des activités de soutien au groupe de travail sur les PME;

- prise en charge, dans le plan opérationnel 2000, par la Vice-présidence à l'administration, des cibles reliées à l'orientation « *Mieux gérer nos projets de développement* ».

Malgré le fait que ces cibles soient prises en charge par des unités précises, le comité de direction tient à rappeler que ***ces choix stratégiques visent l'ensemble de la Commission*** et que diverses ressources de l'organisation pourraient être mobilisées en fonction de l'évolution des travaux et des prises de décision reliées à chacune de ces orientations.

Le 9 juin 1999, le ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique et président du Conseil du trésor a déposé à l'Assemblée nationale un énoncé de politique visant l'amélioration des services aux citoyens et la mise en place de mesures favorisant une gestion axée sur les résultats. Ce projet est toujours à l'étude et devrait être adopté au cours de l'année 2000.

Une des mesures proposées prévoit la diffusion publique des engagements des organismes de service envers leur clientèle. Ces engagements représentent aussi la base d'un processus de reddition de comptes envers les citoyens du Québec, l'Assemblée nationale et le ministre responsable.

La Commission se réjouit des mesures proposées par le gouvernement en vue de l'amélioration des services et elle entend être un chef de file en cette matière. Pour y arriver, le comité de direction entreprendra une démarche visant à définir des engagements publics basés sur les attentes de nos clients, les travailleurs et les employeurs. Des indicateurs fiables seront définis pour évaluer notre performance au fil des années. À chacune des étapes de la démarche, le personnel de la Commission sera consulté ou sollicité afin d'apporter sa voix au chapitre.

Cette orientation visant la diffusion publique des engagements de la Commission envers ses clients, en plus de rejoindre la préoccupation gouvernementale, vient couronner notre exercice de planification stratégique et prendra effet en 2002.